



de vernieuwde stad

Door de ogen van de Bewoner

Perspectieven voor huidige en
toekomstige bewoners



In *Door de ogen van de Bewoner* spreken corporatiebestuurders van De Vernieuwde Stad met deskundigen als Frank Kalshoven (De Argumentenfabriek), Godfried Engbersen (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Ruud Klarenbeek (JP van den Bent stichting). In de interviews draait het om het perspectief van huurders en de veranderende rol van woningcorporaties daarbij. Als we door de bril van huidige en toekomstige huurders kijken, kunnen we de vraagstukken zien op verschillende (beleids)domeinen. Als we de grenzen van het woondomein opzoeken en over die grenzen heen reiken naar samenwerkingspartners, kunnen we die vraagstukken helpen oplossen. En als we onze eigen organisaties richten op de leefwereld van onze huurders, kunnen we die vraagstukken herkennen en ermee aan de slag gaan.

Door de ogen van de Bewoner

Perspectieven voor huidige en toekomstige bewoners



Amsterdam, maart 2017

	Voorwoord	5
1	De systemen: boek beter resultaat door meer te verbinden	7
	Interview met Frank Kalshoven en Marien de Langen	
2	Het domein: wees het ankerpunt op buurtniveau	15
	Interview met Godfried Engbersen en Hedy van den Berk	
3	De organisatie: maak het systeem ondergeschikt aan de mens	21
	Interview met Ruud Klarenbeek, Alex Bonnema en Jan Salverda	

Voorwoord

Door de ogen van de Bewoner is een metafoor voor een veranderende kijk op het werken van woningcorporaties. In de eerste twee decennia van de 21^e eeuw kwam de focus te liggen op verschillen doelen. Op het verzorgen van een zo efficiënt mogelijk dienstverlening aan de klant (Klant Centraal). Op sociaaleconomische en sociaal-culturele maatregelen om de bewoners van stedelijke buurten en wijken te empoweren, gekoppeld aan fysieke maatregelen voor de woningvoorraad (Wijkaanpak). En, recent, op het terugkeren naar de kerntaak, het louter bouwen, beheren en verhuren van socialehuurwoningen (Woningwet).

Al die aanpakken blijken onvoldoende om de echte vraagstukken van bewoners te detecteren en te helpen oplossen. Daarvoor is het nodig door de bril van de huurders te kijken naar maatschappelijke ontwikkelingen en hun effect op het leven van huurders. Het is ook nodig om vanuit het woondomein – waar de grenzen nog onderwerp van discussie zijn – en in samenwerking met partners vanuit andere domeinen te bekijken hoe de vraagstukken van de huidige en toekomstige huurders op te lossen zijn. En tot slot is het nodig om de (interne) organisatie van de corporaties te richten op de leefwereld van de huurders.

Deze drieslag is terug te vinden in de dubbelinterviews die in deze publicatie te vinden zijn. Daarin praten bestuurders van corporaties binnen De Vernieuwde Stad met deskundigen, zoals Frank Kalshoven (De Argumentenfabriek), Godfried Engbersen (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Ruud Klarenbeek (JP van den Bent stichting). Zij reflecteren op de manier waarop de manier van werken van woningcorporaties gestalte zou moeten krijgen. Door te kijken naar hoe de ‘lange systemen’ effect hebben op het leven van huurders en welke vraagstukken zij oproepen. Naar hoe de grenzen van het woondomein bereikt kunnen worden en we over die grenzen heen reiken naar samenwerkingspartners. En naar de werkwijze en inrichting van de organisatie om die te equiperen om door de ogen van de bewoner te kijken en zijn vraagstukken op te helpen lossen.

Dat levert geen kant-en-klare aanpakken op. Wel inspiratie en suggesties voor de richting waarin we zouden moeten en kunnen bewegen. Daarmee agendeert De Vernieuwde Stad een debat over de (veranderende) rol van corporaties. Een debat dat, volgens ons, door zoveel mogelijk betrokkenen gevoerd zou moeten worden. De bouwstenen liggen klaar.



Frank Kalshoven en Marien de Langen



De systemen: boek beter resultaat door meer te verbinden

Interview met Frank Kalshoven en Marien de Langen

Honderden miljarden euro's besteedt de Nederlandse overheid jaarlijks aan wonen, zorg, onderwijs, pensioen, arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Omdat de bijbehorende systemen echter vrijwel geheel los van elkaar functioneren, wordt met die hoge investering onvoldoende resultaat geboekt, denken De Vernieuwde Stad en De Argumentenfabriek. Reden voor een onderzoek. Op individueel huishoudensniveau wordt op dit moment in kaart gebracht hoe de systemen concreet uitpakken voor het leven van mensen, die in een sociale huurwoning wonen en waar nieuwe verbindingen tot een hogere kwaliteit van leven zouden kunnen leiden. "Door de systemen beter te combineren denken wij dat het individu succesvoller wordt en dat we als samenleving beter af zijn."

De systeemwereld van het wonen is de laatste jaren volop in beweging geweest, aldus Marien de Langen. "Het was alle hens aan dek om binnen ons systeem orde op zaken te stellen. Bij veel woningcorporaties vertaalde zich dat in een stevige gerichtheid op het eigen systeem en de efficiency daarvan. Inmiddels begint de blik zich weer wat meer te verruimen. In deze sector werken doorgaans zeer maatschappelijk gedreven mensen, die nu tot hun schrik ontdekken dat, terwijl zij bezig waren het systeem te vervolmaken, de leefwereld van de bewoners steeds meer uit beeld is verdwenen. En dat mede daardoor het wantrouwen in de corporaties als instituties alleen maar is toegenomen."

Tegelijkertijd nam het aantal problematische huishoudens dat in een corporatiewoning gehuisvest moet worden in rap tempo toe. De Langen: "Wij krijgen steeds vaker te maken met mensen voor wie goede en betaalbare huisvesting slechts een deel van de oplossing is. Dat betekent dat wij niet alleen preciezer moeten proberen te achterhalen wat er bij onze huurders allemaal aan de hand is. Maar ook welke rol wij als woningcorporaties kunnen en mogen spelen om die problemen weg te nemen, en in hoeverre dat tot de verantwoordelijkheid van een ander moet worden gerekend."

Frank Kalshoven herkent de door De Langen signaleerde 'erosie' van institutioneel vertrouwen. "Maar het is bepaald niet dramatisch. Bovendien zie ik tot mijn grote vreugde bij allerlei spelers in de verschillende systeemwerelden steeds meer enthousiasme ontstaan om samen te werken en samen met aangrenzende sectoren de pro-



Marien de Langen

blemen van mensen op te lossen. Dat is een uitermate positieve ontwikkeling. Ook uit oogpunt van vertrouwensherstel.”

Comfortabel in de eigen silo

Van oorsprong is Nederland een land van afzonderlijke silo's, vervolgt hij. “We hebben een woonsilo, een zorgsilo, een sociale zekerheidsilo, een onderwijssilo, een arbeidsmarktsilo en een pensioensilo. In principe hebben de mensen die in zo'n silo werken daar ook genoeg aan. Je kunt je dag bijvoorbeeld heel goed vullen met allerlei vraagstukken rond het wonen. De neiging is dus groot om lekker comfortabel in je eigen silo te blijven. Toch beginnen bestuurders van instituties op allerlei terreinen te snappen dat die scheiding in silo's juist een hinderpaal is om het leven in Nederland beter te maken. Het besef groeit dat er meer en ook op een veel individueeler niveau moet worden samengewerkt. De vraag is alleen: hoe gaan we dat regelen?”

Op dit moment herbergt iedere silo in feite zijn eigen 'lange systeem'. Kalshoven: “Ik noem het lange systemen, omdat de invloed op een individueel mensenleven, die uitgaat van gebeurtenissen in zo'n silo, buitengewoon verstrekkend is. Je koopt een huis en gaat daarvoor een contract aan met de hypotheekverstrekker van 30 jaar. Zo'n langdurige verplichting is ongekend, maar we gaan haar met het grootste gemak aan. In andere silo's gebeuren zaken die minstens zoveel impact hebben als het kopen van een huis. Op het gebied van onderwijs is de hoogst genoten opleiding in toenemende mate bepalend

voor allerlei andere uitkomsten in het leven: hoeveel uur je werkt, welk arbeidsinkomen je kunt verwerven, voor het risico dat je ooit een beroep moet doen op de sociale zekerheid, en zelfs voor de duur van je leven en in welke gezondheid je verkeert gedurende dat leven. Terwijl jij als 16-jarige puber naar school gaat met je rugzak van *Eastpak* realiseer je je totaal niet dat wat je op dat moment aan het doen bent behoorlijk bepalend is voor hoe je leven verder verloopt.”

Sociaal contract

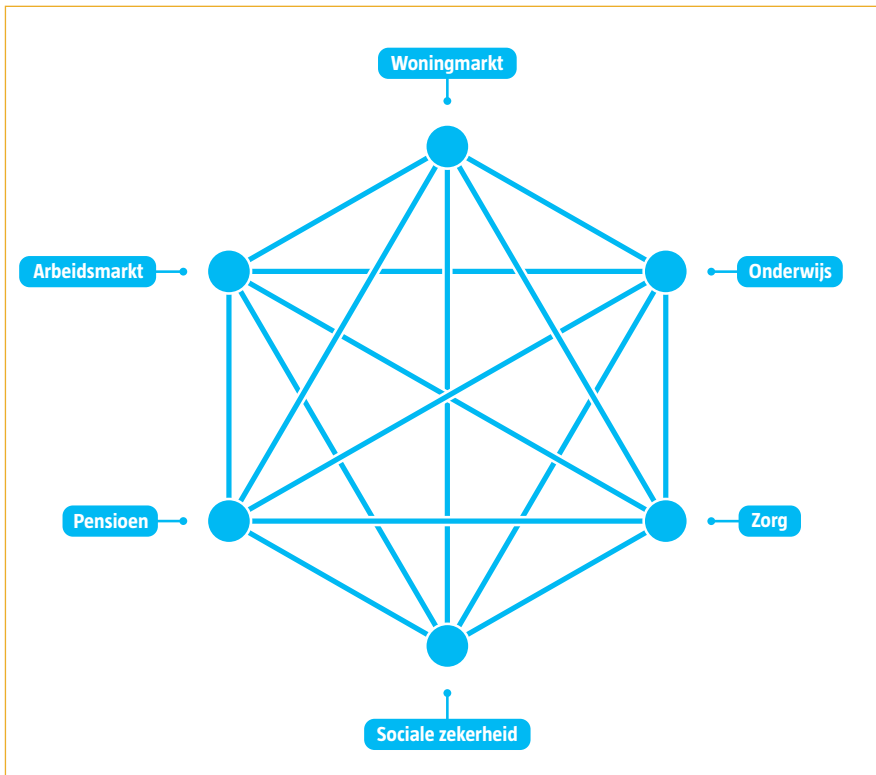
De zes systemen bij elkaar en de regels die we in elke silo met elkaar hebben afgesproken kunnen worden gevat onder de noemer ‘sociaal contract’. “Het is de deal die we met elkaar gesloten hebben over hoe we de dingen in Nederland doen. In dat contract zit veel dwang van het collectief naar het individu. De verplichte zorgverzekering, deelname aan pensioenfondsen, de leerplicht, hoe lang we moeten blijven werken. Er zit veel ‘moeten’ in ons sociale contract.”

Daartegenover staat de investering in de voorspoed van het individu. Kalshoven: “Hij moet bijvoorbeeld naar school, maar dat betalen we met zijn allen. Wij investeren met elkaar in de deskundigheden en vaardigheden van ons allemaal. Anderzijds zijn we via het sociale contract ook enorm aan het herverdelen. Wie succes heeft, verdient meer en dat romen we af om aan mensen te geven die minder succesvol zijn. Herverdelen zit heel sterk in ons sociale contract gebakken.”

In de basis is het efficiënt om zo’n sociaal contract te hebben. “Maar het is de vraag of de wijze waarop we het ingericht hebben ook het meest intelligent is. Mijn antwoord luidt: evident niet. Want iedere silo speelt zijn eigen spelletje. Er is heel veel winst te boeken door die silo’s aan elkaar te knopen en een andersoortig contract te maken, waarbij je veel meer investeert in mensen. Niet alleen aan het begin maar ook gedurende het leven. Een contract ook waarbij je veel minder aan herverdeling doet. Want herverdelen kost gewoon geld. Als we minder hoeven te herverdelen, omdat het systeem mensen in staat stelt om van zichzelf succesvoller te zijn en zelf inkomen te genereren zodat ze ook zelf hun woonlasten en levensonderhoud kunnen betalen, worden we als collectief alleen maar sterker en welvarender. Weg dus met die schotten tussen de verschillende silo’s.”

Oplossingen zijn verboden

De beweging bij de rijksoverheid lijkt daaraan precies tegenovergesteld. De Langen: “Het Rijk predikt bijvoorbeeld een strikte scheiding tussen wonen en zorg. De druk om je alleen maar meer op te sluiten in je eigen silo is enorm. En dat is bizar. Want het betekent dat oplossingen, die in de samenhang tussen beide silo’s mogelijk zouden zijn, juist zijn verboden. Het lukt ook amper om daar op rijksniveau een zinvolle discussie over te voeren. Er is een waanzinnige nationale angst dat ruimte bieden voor samenwerking automatisch betekent dat er iets verkeerd gaat.”



Figuur Lange systemen

Dat is meteen ook het andere grote bezwaar tegen de huidige opstelling van het rijk. “Ik heb het meeste last van het feit dat bij leren hoort dat er ook fouten gemaakt worden. Maar fouten maken is niet toegestaan. Je mag niet eens meer zaken uitproberen. Dat is volkomen belachelijk. In de leefwereld van onze huurders komen allerlei systemen samen, maar het rijk verbiedt ons welhaast om na te denken welke verbindingen voor onze doelgroep interessant zouden kunnen zijn. Waarom mag ik geen ontmoetingsruimte organiseren, waar mensen hun vraagstukken met elkaar kunnen bespreken? Laat die institutionele blik eens los en probeer eens uit die kramp te komen.”

Kalshoven: “Mijn stelling is dat woningcorporaties op zoek moeten naar nieuwe vrienden, niet alleen in de zorg, maar ook in het onderwijs, de sociale zekerheid en op de arbeidsmarkt. Met als enige doelstelling woningcorporaties overbodig te maken. Want dan werkt iedereen en heeft iedereen voldoende inkomen om zichzelf op de woningmarkt te redden. Die fundamentele notie moet veel meer tussen de oren komen van corporatiebestuurders: jullie zijn er om te verdwijnen. Je bent echt succesvol als je niet meer nodig bent. En dat krijg je voor elkaar door de silo’s aan elkaar te knopen. Als er bij Stadgenoot relatief veel jonge, maar wel kansrijke huurders wonen, kun je als



Frank Kalshoven

gemeenschap zeggen: die moeten binnen een x-aantal jaren vertrekken. Hoe? Door meer inkomen te krijgen. Hoe? Door extra opleiding of bijscholing. Naarmate dat beter lukt, wordt het ook makkelijker om te zorgen voor kansarme mensen.”

De Langen: “Wij beginnen ook steeds meer zo te denken. Vandaar dat we nu bijvoorbeeld zijn gaan werken met vijfjaarscontracten voor studenten. Maar ik mag alleen oplossingen binnen mijn eigen silo bedenken. Ik zou ook niet weten hoe ik die verbinding met andere silo’s moet maken. Dat zou ik geweldig vinden, om te komen tot een arrangement dat gezamenlijk is.”

Levens reconstrueren

De Argumentenfabriek is inmiddels in kaart aan het brengen hoe hier handen en voeten aan kan worden gegeven. Als aftrap verscheen vorig jaar de uitgave *Zó werken lange systemen*. En daar zijn diverse vervolprojecten uit voortgekomen.

Op macroniveau brengen de Argumentenfabriek en de rijksoverheid de mogelijkheden in kaart om tot een ander sociaal contract te komen. Op mesoniveau wordt in opdracht van PGGM, de Rabobank, Amvest, CZ en Achmea gekeken naar innovatieve producten, diensten en processen op de snijvlakken tussen de verschillende systemen waarmee mensen ook echter verder kunnen worden geholpen.

Met De Vernieuwde Stad probeert De Argumentenfabriek tot slot op microniveau in kaart te brengen wat de beslissende momenten zijn in het leven van huurders van een sociale huurwoning. Doel is om te achterhalen op welke wijze cruciale keuzes en gebeurtenissen in de lange systemen doorwerken in de individuele levens van mensen. “We keren daarvoor in eerste aanzet vijftien levens van huishoudens helemaal binnenstebuiten, ook financieel, om te achterhalen hoe het werkt”, aldus Kalshoven. “Die levens worden gereconstrueerd op zogeheten Levenskaarten, en leiden hopelijk ook tot een toegankelijke methode om van nog veel meer huishoudens Levenskaarten op te stellen. We hopen dat er uiteindelijk een grote bak met kwalitatieve data ontstaat, waarop je kunt reflecteren: wat kunnen we hiervan leren voor wat betreft de impact van lange systemen op het leven van de bewoners van corporatiewoningen, en wat kunnen we doen en waar kunnen we ingrijpen op die systemen om de kwaliteit van dat leven te verbeteren?”

De Langen: “We weten al heel lang dat veel van onze huurders met vraagstukken kampen, die met meerdere systemen verband houden. Het probleem is dat we nu pas op die vraagstukken stuiten als onze huurder al is vastgelopen.”

Kalshoven: “We zijn branden aan het blussen. Veel interessanter is de vraag: wat kunnen we doen om die brand te voorkomen? Op dit moment loopt het aantal brandweerlieden spectaculair terug. Hoe komt dat? Omdat de huizen steeds brandveiliger worden en er dus steeds minder brandweerlieden nodig zijn. Laat dat de metafoor zijn voor sterke, weerbare mensen die veel minder hulp nodig hebben. Want ze zijn weerbaar en kunnen hun eigen problemen oplossen. Je houdt altijd brand en die blus je dan ook. Maar eerste prioriteit zou moeten zijn: branden voorkomen.”

“We zouden veel preciezer moeten kijken naar de samenhang”, vindt De Langen. “Hoe kun je instituties een productievere rol geven in samenleving? Welke ruimte geven we de instituties om onze leefwereld beter te bedienen? En dan het liefst zo Den Haag-resistent als mogelijk is.”

Kalshoven: “Het huidige sociale contract piept, zucht, schuurt en kraakt. We besteden er pakweg 300 miljard euro aan en iedereen klaagt erover. Als je voor dat geld niet voor elkaar krijgt dat mensen zich een beetje happy voelen, dan faal je behoorlijk. In toenemende mate zien bestuurders dat ook. We staan er best aardig voor. En je kunt een heleboel *tweaken* en optimaliseren op de vierkante millimeter. Maar iedereen is ondertussen wel een beetje uitgetweakt. We zijn toe aan een grotere beweging. Want met die 300 miljard kunnen we een veel beter Nederland kopen dan we nu hebben.”



Frank Kalshoven is econoom, ondernemer en columnist. Hij is, naast columnist van de Volkskrant, medeoprichter en -directeur van De Argumentenfabriek (2006), een bedrijf dat verschillende sectoren en ondernemingen ondersteunt om helder, gestructureerd te denken, waarbij (informatie-)visualisatie een belangrijke rol speelt.

Marien de Langen is bestuurder van Stadgenoot, een Amsterdamse corporatie (met 36.000 verhuureenheden, waarvan 31.000 huurwoningen) die tijdelijk of permanent huisvesting biedt aan lage en middeninkomens, jonge stedelingen en mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Hij is ook voorzitter van De Vernieuwde Stad.



Godfried Engbersen en Hedy van den Berk

2

Het domein: wees het ankerpunt op buurtniveau

Interview met Godfried Engbersen en Hedy van den Berk

Een al te brede taakopvatting vindt de rijksoverheid onwenselijk. Maar wanneer woningcorporaties scherp naar de letter van de wet zouden opereren, komen met name in de grote steden te veel mensen tussen wal en schip terecht. Daarom moeten corporaties wel degelijk op zoek naar de grenzen van het domein en daar soms ook overheen durven stappen als hun huurders erom vragen. “We moeten met name op buurtniveau de zaken organiseren die nodig zijn om mensen verder te helpen.”

De woningcorporaties hebben woelige tijden achter de rug. Maar volgens Hedy van den Berk bleef de blik ook gedurende de storm altijd op de bewoners gericht. “De grote stad vraagt van ons een opvatting over hoe bewoners moeten kunnen wonen en welke rol wij als woningcorporaties daarin vervullen. Wij hebben die verantwoordelijkheid altijd gevoeld. Dan komen er dus ook allerlei vraagstukken op ons af die niet op ons werkterrein liggen, maar waar we wel iets mee moeten. Of het nu problematische schulden van onze huurders zijn, meer buitenspeelruimte of een plek voor kinderen om huiswerk te maken als hun moeders nog aan het werk zijn.”

De tijd dat de corporaties alles wilden doen is definitief voorbij, denkt Van den Berk. “Niet in de laatste plaats omdat te veel partijen daardoor achterover gingen leunen. Nu kijken we veel beter wat van ons en wat van anderen is. Wij zien onszelf nu veel meer als een netwerkorganisatie met voelsprietten in de wijk, die actief op zoek gaat naar oplossingen op het moment dat er problemen zijn geconstateerd en vooral ook andere partijen in het netwerk op hun verantwoordelijkheid daarvoor aanspreekt.”

Stabiele leefomgeving

Godfried Engbersen veronderstelt op zijn beurt dat de verwachtingen over wat een corporatie allemaal kon te hoog gespannen waren. Dan is het dus logisch dat er een terugtrekkende beweging is gemaakt. “Maar met name in de Randstad hebben veel corporaties toch vastgehouden aan een bredere taakopvatting dan strikt genomen is toegestaan. En dat is ook logisch. Corporaties vormen immers een van de meest stabiele factoren in de grote stad. Zij zijn bovendien de laatste ankerpunten in het leven van mensen.”

Vooraf dat laatste is cruciaal, vindt hij. “Mensen moeten het steeds meer zelf uitzoeken



Godfried Engbersen

in een tijd dat de onzekerheid op alle fronten alleen maar toeneemt en de overheid zich steeds verder terugtrekt. Dat leidt tot een sterk gevoel van onbehagen. Een stabiele leefomgeving is in zo'n situatie van het grootste belang.”

Een echt thuis bieden

Volgens Engbersen is dat dan ook het primaire aandachtspunt voor corporaties. “Voor veel mensen komt de woning op de allereerste plaats: die moet goed en betaalbaar zijn en een echt thuis bieden. Ook de omgeving van die woning is belangrijk: niet alleen de inrichting en het onderhoud, maar ook de aanwezigheid van een buurtinfrastructuur, waar je als bewoner terecht kan met je vragen op het gebied van zorg en welzijn of om andere mensen te ontmoeten. Om vandaag de dag te kunnen functioneren moet je veel meer kunnen improviseren. Veel mensen hebben daar moeite mee. Corporaties kunnen mensen daar een handje bij helpen.”

Van den Berk: “Wij moeten inderdaad terugkeren naar het buurniveau. De opgave voor de corporatiesector is enerzijds dat zij de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk inzet. Dus je moet op grote schaal naar de bedrijfsvoering kijken. Maar als je de filosofie aanhangt dat je zo dicht mogelijk bij je huurder wilt staan, dan is daarvoor noodzakelijk dat je het fijnmazig organiseert in de wijken en buurten. De ongedeelde stad, wat hier nu de inclusieve stad is gaan heten, is voor mij nog altijd prioriteit nummer een. We moeten met elkaar ervoor blijven zorgen dat mensen elkaar kunnen ontmoeten. Of dat nu op een speeltuintje, op het schoolplein, tijdens de buurtbarbecue of in het buurtthuis is.”



Hedy van den Berk

Engbersen: “De woningwet geeft volgens mij ook voldoende mogelijkheden daarvoor. Pak dat wat mogelijk is zo breed mogelijk op en probeer de grenzen van het speelveld liefst nog wat op te rekken. Die thuisbasis, dat ankerpunt in het woelige bestaan van de bewoner, is essentieel. Om dat te kunnen bieden is het soms ook nodig de huurder een handje te helpen, door bijvoorbeeld wat maatschappelijk werk te doen of zorg te dragen voor plekken waar mensen samen kunnen komen, elkaar kunnen ontmoeten en bruggen kunnen slaan. Dat moet je als corporatie organiseren, zeker voor de kwetsbare groepen.”

In Rotterdam is dat wel vechten tegen de bierkaai, stelt Van den Berk. “De politiek richt zich liever op mensen die succesvol zijn en naar de stad komen. Maar wij hebben het als eerste over mensen die van oudsher in Rotterdam wonen en al dan niet een baan hebben. Want die mensen hebben ook kwaliteiten en kunnen juist in dit soort buurtarrangementen een toegevoegde waarde hebben. Gelukkig zien we dat er inmiddels ook allerlei particuliere initiatieven worden ontplooid, waarvan wij als corporaties de slaagkans kunnen vergroten. De samenleving is gelukkig weerbaarder dan je op het eerste gezicht zou verwachten. Mensen hebben de instituties lang niet altijd nodig. Maar ze komen wel naar ons toe met vragen over wat ze nodig hebben. Als je bondjes kunt sluiten met bewoners, al dan niet samen met de gemeente en andere instanties, help je mooie initiatieven op gang die vaak veel minder geld kosten maar minstens zo goed functioneren.”

Aan de kaak stellen

Engbersen ziet dat ook. “Overall worden zelforganisatie en burgerkracht ontplooid, en dat leidt tot allerlei interessante initiatieven. Tegelijkertijd merken we dat de verzorgingsstaat erg fragiel is geworden, en dat niet alle burgers dat via burgerinitiatieven kunnen compenseren. Corporaties hoeven dat niet op te lossen, maar ze moeten het wel aan de kaak stellen. Als er onheil in je portiek is, moet je toch iets doen. Al is het maar signaleren.”

Van den Berk: “Het begint inderdaad met aangeven wat er gebeurt en zichtbaar maken waar de problemen ontstaan. Gelukkig is de sector zich weer aan het oprichten. We hebben jaren een beetje lamgeslagen geacteerd. Maar de laatste tijd ontstaat er weer zelfbewustzijn: we zijn goed bezig met de stad, hebben een belangrijke positie in wijken en buurten en het gaat fout als wij onze rol niet kunnen vervullen. Ik vind dat we nu ook wel weer mogen zeggen: leuk dat beleid, maar hier, hier en hier zien we defecten ontstaan, die we met elkaar moeten wegwerken.”

De vraag is of corporaties daartoe wel in staat zijn. In het verleden is regelmatig verzuimd om bepaalde problemen op het bordje van een ander te leggen. “Daarom moeten we de discussie ook niet versmallen tot specifieke doelgroepen”, vindt Van den Berk. “Je moet het functioneren van de stad juist over de volle breedte in kaart brengen, om het ook voor die kwetsbare groepen goed te kunnen blijven doen. Ik zie mijn corporatie niet als residuele taakorganisatie van de overheid maar als een brede maatschappelijke organisatie, die maatschappelijke vraagstukken samen met andere partijen zo goed mogelijk wil oplossen. Wij kiezen voor een positie als netwerkorganisatie, die heel goed weet wat er in wijken en buurten nodig is, die alle partijen kent die daarin een rol in kunnen spelen en die dus bij uitstek in staat is en kan proberen de lijntjes met elkaar te verbinden.”

Engbersen: “Mensen beschikken over een groot weerstandsvermogen en kunnen veel incasseren. Maar je moet dat vermogen niet te veel op de proef stellen. Iedereen heeft een bepaalde mate van continuïteit en zekerheid nodig. Daar moeten de voorzieningen zo mogelijk op worden afgestemd. Soms betekent dat, dat je als corporatie moet toetreden en soms dat je moet terugtreden. Een goede corporatie weet wat er leeft in de wijk en welke houding gewenst is.”

Interveniëren om het beter te maken

Dat inzicht is volgens Van den Berk zelfs cruciaal. “We moeten veel specifieker kijken naar de plekken in de stad waar het fout gaat. Waarom functioneert het hier niet en hoe kunnen we gezamenlijk interveniëren om het beter te maken?”

Engbersen: “Corporaties moeten daarom ook op zoek naar de juiste coalitiepartners: onderwijsinstellingen bijvoorbeeld, maar ook huisartsen en de wijkagent. Die weten stuk voor stuk heel goed wat er speelt in de wijk. Ga vooral niet voor dat zwaarwichtige ik-neem-een-kijkje-achter-de-voordeur-beleid!”

Van den Berk: “Het komt neer op vroegtijdig signaleren en in actie komen. Onze 42 huismeesters en wijkbeheerders zien dingen, de politie ziet dingen en de huisarts ziet dingen. Als we die signalen bij elkaar leggen, kom je veel effectiever tot ingrijpen. Dat overleg is er nu wel, maar niet op gestructureerde wijze. Er zijn allerlei platforms actief, waar het bepaald niet vanzelfsprekend is dat de corporatie ook aan tafel zit. Het moet ook voor partijen buiten de sector veel logischer worden om corporaties erbij te betrekken.”

Daarnaast is een goede relatie met de gemeente van cruciaal belang. “De gemeentelijke instanties zijn de grote anonieme gezichten geworden, waarmee het lastig communiceren is. Als woningcorporaties praten we eigenlijk alleen met Stadsontwikkeling. Corporaties gaan over stenen, is nog steeds het idee. Terwijl het daar allang niet meer alleen over gaat. Wij moeten de bestaande kokers zien te doorbreken. Door te laten zien wat er gebeurt in deze stad en waar de defecten en tekorten zitten. Er is bestuurlijke moed voor nodig om het aan te kaarten; die laten corporaties op dit moment te weinig zien. Maar de agenda van de politiek moet mede bepaald worden door wat de corporaties zien en aantreffen in de stad. Zij weten hoe het zit. Dus luister ernaar.”

De corporaties beginnen wat dat betreft het tij ook weer wat mee te krijgen, merkt Engbersen. “In de huidige praktijk blijkt het toch niet zo goed te werken om alles aan markt over te laten. En ook het beroep op de zelfredzaamheid en participatie van burgers is niet alles zaligmakend. Dat leidt tot een hernieuwde beweging in de richting van de woningcorporaties: ‘Dat is een goede partij, die in staat is de stad te lezen. Daar moeten we iets mee.’ Het is aan de corporaties om daar zo adequaat mogelijk in te spelen. Zonder daarbij de eigen grenzen uit het oog te verliezen.”

Godfried Engbersen is hoogleraar Algemene Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzoeksdirecteur van de afdeling Sociologie, lid van de WRR en coördinator van de Kenniswerkplaats Leefbare Wijken. Kernthema's in zijn onderzoek zijn sociale ongelijkheid en de onbedoelde gevolgen van beleid en kennis.

Hedy van den Berk is bestuurder van Havensteder, een corporatie die 45.000 huishoudens in de stadsregio Rotterdam een thuis biedt, die daarnaast nog circa 5.000 objecten bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed beheert. (in totaal 49.000 verhuureenheden) en samenwerking met bewoners en partners hoog in het vaandel heeft.



Alex Bonnema, Jan Salverda en Ruud Klarenbeek

3

De organisatie: maak het systeem ondergeschikt aan de mens

Interview met Ruud Klarenbeek, Alex Bonnema en Jan Salverda

Slaaf van de systeemwereld. Juist dat wilde de JP van den Bent stichting op enig moment niet meer zijn. In de overtuiging dat de belangen van hun klanten het beste zouden zijn gediend door de medewerkers daar zelf voor verantwoordelijk te maken, werden vrijwel alle systemen van verantwoording en toezicht overboord gezet. Wat blijkt? De organisatie draait als nooit tevoren en de klanttevredenheid is ongekend hoog. Het is een aanpak die bij woningcorporaties in vruchtbare aarde valt. “Wij willen mensgericht werken. En onze systeemafdeling moet ervoor zorgen dat onze medewerkers die ambitie ook kunnen waarmaken.”

Het klinkt zo eenvoudig: door de ogen van de bewoners kijken. Maar hoe geef je daar nu in de praktijk uitvoering aan? Bij de JP van den Bent stichting doen ze het al enige tijd, vertelt bestuurder Ruud Klarenbeek. Zijn organisatie biedt mensen met een verstandelijke beperking ondersteuning op het gebied van zorg, welzijn, wonen en werken. De JP van den Bent beschikt over 200 vestigingen in Nederland, heeft 2700 medewerkers en draait een jaaromzet van 120 miljoen euro.

Klarenbeek: “Doe wat nodig is en doe dat goed. Dat is hier van meet af aan de bedrijfs-cultuur geweest. Het probleem was alleen dat we een hele grote organisatie waren. Zo groot, dat onze medewerkers niet in staat waren om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Iedereen hield zich sec bezig met zijn eigen werk. Om voor onze klanten het beste resultaat te bereiken moesten mensen zich tot elkaar richten. En dan kan je de grootste ellende krijgen.”

Op enig moment viel het besluit om het radicaal anders te gaan doen. “De keuze is een jaar of 20 geleden gemaakt in Oldenzaal: laten we het proces eens omdraaien. Weg met de instituties, de eilandjescultuur, het toezicht en de controle; voortaan zetten we de mens centraal. Wie is onze cliënt, wat kan hij wel of niet, en vooral ook: wat wil hij? En op welke wijze kunnen wij daar vervolgens zo passend mogelijk huisvesting en aanvullende voorzieningen bij regelen?”



Ruud Klarenbeek

Zelf verantwoordelijk

Daar zijn de medewerkers van de JP van den Bent stichting grotendeels zelf verantwoordelijk voor gemaakt. “Het begint allemaal aan tafel bij de cliënt. Daar voeren we het gesprek om er werkelijk achter te komen wat iemand nodig heeft. Dat is cruciaal. Vervolgens hebben al onze medewerkers het mandaat en dus ook het vertrouwen gekregen om naar eigen inzicht de zaken voor onze cliënten op de beste wijze te regelen.”

Dat principe is volgens Klarenbeek zeer ver doorgevoerd. “Wij hebben eigenlijk alles wat niet ondersteunend was aan het mandaat van de mensen eruit gegooid. Geld en systemen spelen hier geen rol meer. We hebben geen artsen in dienst, geen arbodienst of ICT-afdeling, geen inkoop, geen kwaliteitsfunctionaris. We werken zelfs zonder begroting. Onze medewerkers weten zelf precies wat ze moeten doen om dat wat nodig is ook voor elkaar te krijgen. En wij als organisatie zijn er puur om hen daarbij te faciliteren.”

Met elkaar in gesprek gaan

Corporatiebestuurders Alex Bonnema (Elkien) en Jan Salverda (Domijn) proberen hun organisaties op vergelijkbare wijze in te richten. Salverda: “Ook wij werken toe naar een praktijk waarin we niet meer over de hoofden van onze huurders regeren, maar echt met ze in gesprek gaan en echt naar ze gaan luisteren. Ik heb het idee dat we in de cor-



Alex Bonnema

poratiewereld die hele fase van de centen en de techniek definitief achter ons hebben gelaten. Het gaat nu vooral om de mensen waarvoor de corporatie er primair is.”

Bonnema: “De emancipatie van de samenleving is in volle gang. Onze huurders vragen meer en ook andere dingen van ons. Ze verwachten dialoog en oprecht contact. Wij willen die verwachting overtreffen. Daar komt bij dat wij in het noorden te maken hebben met een krimpmarkt en vraaguitval. Dat maakt het voor ons van levensbelang om continu proactief te acteren op wat de huurders en stakeholders vragen. Wij proberen daarom ook te werken volgens het principe: ga met de huurder om zoals hij zou willen dat er met hem wordt omgegaan. Honderd procent klantbeleving: geef hem de regie over zijn wonen en leven.”

Salverda: “Wij hebben als ambitie geformuleerd dat iedereen recht heeft op een thuis en dat wij onze stinkende best moeten doen om aan dat thuisgevoel een bijdrage te leveren. Daar waar belemmeringen zijn, horen wij er mede voor te zorgen dat die belemmeringen worden weggenomen. De aanpak die daarvoor nodig is, kan heel divers zijn. Daarom hebben we ook niet geprobeerd om daar allerlei formele procedures en regels voor op te stellen. Dat zou onzin zijn. Wij willen mensgericht werken. En onze systeemafdeling moet ervoor zorgen dat onze medewerkers die ambitie ook kunnen waarmaken.”

Dat betekent wel wat voor zijn functioneren als leidinggevende, erkent Salverda. “Als



Jan Salverda

bestuurder ben je een noodzakelijk kwaad. Jij moet er primair voor zorgen dat controlerende instanties als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) ver weg blijven bij de werkvloer. Jij draagt absoluut de eindverantwoordelijkheid. Maar je geeft nadrukkelijk geen leiding. Dat doen de mensen zelf.”

Toezicht is een belemmering

Juist omdat toezicht, controle en verantwoording in de corporatiesector tegenwoordig een bijzonder grote rol spelen, kan dat problemen opleveren. Bonnema gaat zelfs nog een stapje verder: “Onze toezichthouders zijn de grootste uitdaging om deze nieuwe manier van werken georganiseerd te krijgen. De JP van den Bent stichting heeft 20 jaar geleden het roer omgegooid. In het huidige klimaat ligt dat voor corporaties een stuk lastiger. Het vraagt op zijn minst om doortastende en intrinsiek gedreven bestuurders, die ook goed kunnen uitleggen waarom ze bepaalde keuzes maken.”

Salverda: “Je zet als woningcorporatie je eigen koers uit, die is afgeleid van wat je wilt betekenen voor de maatschappij. Vervolgens ga je met alle betrokken partijen praten over die koers. Wij zijn er niet om de Aw te dienen, de Aw is er om ons functioneren mogelijk te maken. Als je het zo aanvielt is jouw strategie dwingend.”

Bonnema: “Toch maakt het systeem het wel degelijk nodeloos ingewikkeld. In onze sec-

tor staat maar één notie centraal: voortdurend rapporteren over wat je doet en te allen tijde blijven voldoen aan alle gestelde eisen. Eigenlijk is het heel vreemd dat ik van de Aw de vraag krijg waarom onze krimpstrategie de juiste zou zijn, terwijl krimp een feit is. Ik zie mezelf voortdurend en op alle fronten onze keuzes uitleggen. Ook in mijn Raad van Commissarissen. De gedeelde overtuiging is er niet meer vanzelfsprekend.”

Klarenbeek erkent dat een orgaan als de Raad van Commissarissen (RvC) een groot risico kan betekenen voor deze manier van werken. “Maar als bestuurder ben ik mede verantwoordelijk voor de samenstelling en het functioneren van de RvC. Als een lid van de RvC de waarden van onze organisatie niet deelt, kan hij niet als toezichthouder functioneren. Dat geldt ook voor een bestuurder die commissaris willen worden ‘omdat het zo handig is voor het netwerk’. Die komen er bij mij ook niet in.”

Hij wijst daarnaast op de rol van de accountants. “Wij zijn met onze accountant een andere manier van verantwoording overeengekomen. Zaken als cultuur en gedrag zijn in onze managementletter opgenomen en de accountant controleert daarop. Hij heeft dus een heel andere rol gekregen. Uitgangspunt is nu dat, als onze cliënten en onze medewerkers tevreden zijn, iedereen ervanuit mag gaan dat de verleende zorg regelmatig is. Wij zijn ook zeer transparant over onze resultaten. De JP van den Bent stichting heeft geen vreemd vermogen meer en zit op een solvabiliteit van 70 tot 80 procent. Onze borging is verweven in het gedrag van onze mensen. Als je dat in systemen probeert vast te zetten ben je verkeerd bezig.”

Vertrouwen in mensen

Het onderstreept hoe belangrijk vertrouwen is. Klarenbeek: “Wij vertrouwen onze klanten en wij vertrouwen onze medewerkers. En onze toezichthouders vertrouwen ons.” Hij erkent overigens wel dat het jaren heeft geduurd voordat dit de praktijk was. “Mijn rol was in het begin vooral: heel erg veel praten met mensen en overal in de organisatie verbindingen leggen. Soms was de conclusie dat deze manier van werken niet paste bij een bepaalde medewerker. Dan moet je daar vervolgens ook afscheid van durven nemen.”

In de medewerkers die bleven, is en wordt voortdurend geïnvesteerd. “We hebben een enorm uitgebreid opleidingsapparaat. Door alle linies heen. De intrinsieke motivatie van onze medewerkers om opgeleid te willen worden is het uitgangspunt. Dat is ingebed in onze cultuur.”

Over cultuur gesproken: vergaderd wordt er nauwelijks, ook niet over geld. “Uitgangspunt is dat niemand meer mag uitgeven dan dat er binnenkomt. Het kan voorkomen dat dat wel gebeurt. Dan stel ik de vraag: waarom is dat zo? Het antwoord boeit me niet zo. Pas als iemand geen antwoord weet maak ik me zorgen.”

Juist dankzij de grote mate van vertrouwen in de medewerkers zijn er tot nog toe nauwelijks problemen geweest. Wel heeft Klarenbeek een keer een omvangrijk fraude-

geval aan de hand gehad. “Onze financiële man had drie ton weggesluisd. Een vent die bij iedereen het volste vertrouwen genoot. Ik kan je zeggen: dat was het beste wat mij kon overkomen. De persoon in kwestie is op staande voet ontslagen, ik heb aangifte gedaan en beslag laten leggen op zijn huis. Ook ben ik direct naar de krant gegaan om het te melden. Wat ik vervolgens niet heb gedaan is het hele systeem aanpassen. Wat dit soort incidenten voorkom je daar niet mee. Je moet je organisatie niet baseren op de mogelijkheid dat het fout kan gaan, maar juist op de notie dat het bijna altijd goed gaat.”

Hobbels te nemen

Valt deze aanpak bij Elkien en Domijn te kopiëren? Volgens Bonnema wel: “De fase van verantwoordelijkheid krijgen hebben we gehad. Alles is inmiddels wel besproken en beschreven. Nu komt de *proof of the pudding*: de verantwoordelijkheid nemen. Op twee externe afdelingen gaat dat heel goed. Intern, bij faciliterende diensten zoals Financiën, moet nog wel wat werk verzet worden. En ook met onze toezichthouders voeren wij constant gesprekken over hoe zij zich kunnen verbinden aan onze aanpak. Dat is een mooi avontuur, want dan heb je het dus primair over authentiek leiderschap en mensbeeld. Maar daarover ga ik het gesprek graag met ze aan.”

Salverda: “Vergeet niet: we hebben die systeemwereld gewoon keihard nodig. Maar ze moet wel dienend zijn. Met die omvorming zijn wij op dit moment hard bezig. Wij blijven ondertussen gaan voor maatwerk op bewonersniveau. De gang van zaken bij een organisatie als de JP van den Bent stichting is voor ons wat dat betreft het beste bewijs dat we op de goede weg zijn. Niet met standaardisatie maar juist met variatie kun je de beste resultaten boeken.”



Ruud Klarenbeek is bestuurder van de JP van den Bent stichting. Met 2700 medewerkers worden op 200 locaties zorg en ondersteuning op het gebied van onder ander wonen, logeren, (crisis)opvang en dagactiviteiten geboden aan mensen met een verstandelijke beperking. Daarbij is het primaire zorgproces leidend en wordt zorg geleverd strikt vanuit de wens van de cliënt.

Alex Bonnema is bestuurder van Elkien, een corporatie in de regio Heerenveen-Leeuwarden-Sneek (met 21.000 verhuureenheden, waarvan 20.000 huurwoningen) die zich richt op betaalbare, duurzame en toekomstbestendige woningen en, samen met bewoners en partners, op prettige wijken met voldoende en onderlinge contacten.

Jan Salverda is bestuurder van Domijn, een corporatie die in Enschede, Haaksbergen en Losser (met 17.000 verhuureenheden, waarvan 15.000 huurwoningen) zich richt op goede en betaalbare woningen voor mensen met een lager inkomen. Domijn focust meer op het individu (de wensen van klanten) dan op het collectief.

Interviews

Yves Vermeulen (De Vernieuwde Stad) en
Eric Harms (Harms Communicatie)

Teksten

Eric Harms (interviews) en Yves Vermeulen

Foto's

Driejuni – Tekst & Fotografie (Theo Scholten)

Figuur

De Argumentenfabriek

Ontwerp/opmaak/productie

Carta – communicatie & grafisch ontwerp, Lian Oosterhoff

Papier

Olin Smooth absolute white FSC – 300 /120 grams

Druk

Ando Graphic

Bindwerk

Grafisch Maatwerk

Maart 2017



Blader door voor **Jaarbericht 'De Vernieuwde Stad in 2016'**



de vernieuwde stad

Postbus 9959, 1006 AR Amsterdam
devernieuwdestad@afwc.nl
www.devernieuwdestad.nl